

# Danisco – billedligt talt

Af Jørn Helder

## Resumé

Artiklen<sup>1</sup> tager udgangspunkt i påstanden om, at alt, hvad en virksomhed i dag foretager sig, kan defineres som markedskommunikation.

Virksomhedernes traditionelle produktrelaterede markedskommunikation er ikke længere tilstrækkelig til at beskrive feltet. Med paradigmer som integreret kommunikation og autokommunikation har området ændret profil. Virksomhederne kommunikerer i dag værdier, og alle

medarbejdere er ambassadører for disse værdier, hvorfor alle medarbejdere på et eller andet plan markedskommunikerer virksomheden.

Også årsberetningen er kommunikation til markedet. I artiklen foretages der en billedanalyse af to udvalgte årsberetninger (fra Danisco) for at afdække de værdier, der kommunikeres gennem virksomhedens valg af illustrationer.

## Introduktion

Traditionelle definitioner af marked/markedskommunikation sætter fokus på funktionaliteten og strukturen og beskæftiger sig ikke eksplicit med kommunikationen som sådan, men har en relativ enkel opfattelse af, hvad der foregår. Spurgte man for få år siden folk om, hvad markedskommunikation var, ville svaret som regel være, at det var noget med reklame. Når bølgerne gik højt, kunne man i bedste fald få suppleret denne tilkendegivelse med yderligere eksempler som fx skilte, kuponhæfter eller tilsvarende – som i øvrigt forstyrrer lørdagsidyllen hver uge i de fleste hjem, når de med et brag lander på gulvet. Men under alle omstændigheder et eller andet, hvis formål var at øge salget af et eller andet produkt fra en virksomhed, med fokus på netop produktet.

Som sådan blev markedskommunikation synonymt med reklame, og reklamen eller

markedskommunikationen blev virksomhedens ansigt ud til en ekstern offentlighed (potentielle forbrugere), og den stemme, virksomhederne talte med til forbrugerne. Stemmen var envejs, og dagsordenen sat af den reklamerende/kommunikerende virksomhed.

Sådan en opfattelse af markedskommunikation er imidlertid alt for snæver. Lars Thøger Christensen skriver således i *RetorikMagasinet* (1998), at den vigtigste kommunikation til markedet passerer uden om markedsførers formaliserede kanaler, idet forhold, der hidtil er blevet betragtet som virksomhedsinterne, nu bliver en del af den kommunikation, som markedet forholder sig til. Når en bank fx beslutter, at den ikke længere vil satse på sine ældre medarbejdere, kommunikerer den samtidig til sine kunder, at den har en kynisk ledelse. Tilsvarende oplever flere og flere virk-

somheder, at produktionsforhold, brug af ressourcer samt deres måde at skille sig af med affald på, kommunikerer stærkere til markedet end for eksempel reklame og publicity.

Målet med at analysere fotografier i Daniscos årsberetning i et markedskommunikativt perspektiv skal således ses som et skridt på vejen til at give feltet 'marketing communication' et bredere perspektiv end traditionelt. Billedanalysen kan også folde en anden og supplerende forståelse ud end den, en isoleret tekstanalyse kan, idet billedet kan gengive stemninger, indtryk (Heidegger) etc., som en tekst ikke kan. Derfor er tekstanalysen ikke tilstrækkelig - specielt ikke i en kultur, hvor billedet får en mere og mere central placering i vores kommunikative omgang med hinanden. Billedet som objekt er yderligere interessant derved, at magtbalancen i kommunikationen risikerer at forrykkes: billedet giver nemlig modtageren større magt i fortolkningen, hvorfor afsenderen mister (yderligere) magt i forhold til tidligere.

Den billedanalyse, der præsenteres her, er funktionel og inddrager bevidst ikke elementer fra marxistiske, foucault-ske eller postmoderne perspektiver. Billedet opfattes her i et funktionalistisk perspektiv og som en funktion i virksomhedens samlede fremtræden til såvel en intern (medarbejdere, aktionærer etc.) som ekstern offentlighed (kunder, konkurrenter, branchen, myndigheder etc.).

### **Årsberetningen/regnskabet som kommunikation**

I sin diskussion af, hvad regnskabsmæssig kommunikation er, konstaterer Hartmann (1999), at området ikke blot vedrører regnskaber, budgetter og økonomiske kalkuler, men også måden, hvorpå vi indretter vores informations-, kontrol- og kommunikationssystemer. Det drejer sig således også om, hvorledes den regnskabsmæssige kommunikation anvendes: "Hvad er det for historier virksomhederne fortæller gennem deres regnskaber og budgetter, og hvad er det for bil-

leder af virkeligheden, der skabes gennem anvendelsen af regnskaber, budgetter og økonomiske kalkulationer?" (p. 204).

Netop spørgsmålet om, hvad det er for historier, virksomhederne fortæller i regnskaberne, er centralt her. Påstanden er nemlig, at regnskabet/årsberetningen er en central del af virksomhedernes markeds-kommunikation. Årsberetningen skal derfor tale med samme tunge som virksomhedens øvrige kommunikation, både når det drejer sig om intern kommunikation, human resourcerelateret kommunikation eller produktkommunikation etc. Og den skal helt klart fortælle samme historie om virksomhedens værdier og skabe samme billede af virksomheden som den øvrige kommunikation.

Mouritsen er i sin artikel om det retvisende billede inde på det samme, idet han med reference til Baker & Haslem og Lee & Tweedie anfører: "Den almindelige regnskabslæser læser ikke primært regnskabet i en regnskabsrapport. Den almindelige regnskabslæser lægger mere vægt på direktionens verbale beretning, på sin opfattelse af ledelsens kvalitet og måske på branchens udviklingstendenser end på selve regnskabet" (p. 136).

Netop dette perspektiv er gældende her, hvor årsregnskabet som markedskommunikation typisk ikke vil appellere på grund af sine talmæssige kvaliteter - eller måske mangel på samme, men i højere grad på grund af sine verbale færdigheder i beretningen og i sine afbildninger af virksomhedens værdier gennem forskellige velovervejede og velanbragte fotografier, som det vil blive illustreret her gennem en selektiv analyse af Daniscos årsberetning med særlig fokus på billederne.

Hvor beretningen således tidligere i overvejende grad var et internt styringsværktøj i virksomheden, har beretningen forladt sit interne eksil og har i dag en markedskommunikativ værdi, som ikke kan overvurderes i forhold til en lang række interessenter. Og med den betydelig øgede bevågenhed fra forbrugerne bliver regnskabet eller årsberetningen således en central markeds-

kommunikativ parameter for virksomhederne og er af vital betydning, når virksomheden skal forsøge at kommunikere sine værdier og sin identitet til sine forskellige interessenter.

## Danisco<sup>2</sup>

Kommunikation har fra første færd været af vital betydning for Danisco – nærmest et credo i en af dansk virksomhedshistories største succeser. Straks efter fusionen var en realitet, blev informationen sat i system, bl.a. ved etableringen af en koncerninformationsafdeling, som også begyndte at udgive aktionær- og investorbladet *Danisco Magasinet* og personalebladet *Danisco Nyt* (Cortzen 1997:323f).

Herudover satte Danisco også hurtigt fokus på betydningen af at skabe en fælles identitet i den nyetablerede virksomhed, hvilket bl.a. skete med hjælp fra den engelske designkonsulentvirksomhed Michael Peters Group.

Netop at definere og profilere den nye virksomheds identitet var vigtigt. Ikke blot i forhold til omverdenen, men også internt. Og det er en øvelse, som Danisco har løst noget nær det perfekte. Danisco har til stadighed haft fokus på, hvem de er, hvor de er, og hvor de gerne vil hen, hvilket bl.a. udmøntede sig i folderne *Kommunikationsmål og politikker* fra januar 1996, som var et organisationskulturelt og kommunikativt styringsværktøj af meget stort format, *Danisco skaber værdi* fra april 1998 samt *God forretningsskik i Danisco* fra 1996. Sidstnævnte skabte en pressestorm, da de sidste tre linier i den lille folder kom i fokus. Her kunne man nemlig læse omkring medarbejdernes adfærd: "I deres aktiviteter uden for Danisco bør Daniscos medarbejdere opføre sig på en sådan måde, at de er værdige ambassadører for Danisco". Medarbejderne var utilfredse over Daniscos tilsyneladende ekspropriering af deres fritid, tilidsmændene beklagede sig over, at Danisco havde trukket adfældsregler ned over hovedet på medarbejderne – og en del af pressen jublede over den gode historie.

Men ikke desto mindre var Danisco helt på forkant med de nyeste tendenser inden for virksomhedskommunikation (integreret kommunikation, værdibaseret kommunikation, autokommunikation etc.), når virksomheden således betragtede medarbejderne som ambassadører for virksomheden.

I en samtale med Berlingske Tidende (19. marts 1996) udtalte administrerende direktør Palle Marcus, at omtalte folder var et lille tigerspring set med danske øjne, fordi etiske regler hidtil havde tilhørt kategorien uskrevne regler. Intentionen var imidlertid ikke, at man ville blande sig i folks fritid – det handlede alene om image og goodwill (Cortzen 1997:354). Som en af hovedkræfterne bag den etiske folder, direktør Klaus Friis-Hansen, har udtalt, havde man med folderen *God forretningsskik i Danisco* markeret nogle holdninger, som det kan lade sig gøre at omplante til de mange virksomheder i de lande, hvor Danisco er aktive. Man forventede hermed ikke at have forudset enhver situation i medarbejdernes hverdag, men at have angivet nogle "regnskabsprincipper" for etikken. "Vi ønsker ikke blot et godt resultat i det økonomiske regnskab. Også i det etiske regnskab vil vi gerne have overskud..." (p.355).

Om det er lykkedes Danisco leve op til sine egne principper, når de er i markedet, skal de efterfølgende afsnit forsøge at afdække.

## Billedanalyse

I artiklen *Photograph Analysis: A Method to Capture Organizational Belief Systems* skriver Dougherty & Kunda omkring brugen af årsregnskaber som analyseobjekt: "While the mission of annual reports is to present the organization in the best possible light to investors, there are fairly strict rules about proper disclosure, and organization members deliberately choose and carefully review their specific contents" (p.187).

De fleste studier af organisationer og virksomheder baserer sig enten på interviewundersøgelser, på observationer eller på analyser af forskelligt skriftligt materia-

le, fx årsberetninger. Ikke så mange studier tager udgangspunkt i billedanalyser for at vise noget om virksomhedens selvforståelse, dens ønske at fremtræde på i forhold til både en intern og ekstern offentlighed etc. Men antallet af billedanalyser til beskrivelse af fx forskellige former for social(e) organisation(er) er dog stigende. Således har fx Goffmann i nogle af sine studier anvendt fotos til at afdække social mening. I følge Dougherty & Kunda foreslår Goffmann: *"...that photographs are a powerful and condensed rendition of important social relationships. As meaning bearing narratives they are different, he says, yet no more contrived than many other communications."* (p. 187).

Dougherty & Kunda skriver videre: *"Organizations self-consciously display themselves and their relationship in their annual reports; they deliberately select photographs of customers to complement this display. The photographs tell a story about the meanings and assumptions of customers shared among organization members."* (p. 187).

Dougherty & Kunda sætter i deres artikel fokus på kundernes fremtræden i de forskellige fotos, de analyserer. I denne artikel vil fokus være på Daniscos billeder af sig selv, dvs. bestyrelse, direktion, direktionsmedlemmer og bygninger.

Der er naturligvis mange forskellige måder at gribe analysen an på. Dougherty & Kunda foreslår eksempelvis at kategorisere fotos efter følgende kategorier – kategorier, der naturligvis også kan anvendes med andre fx interne foki: *"...concrete vs. symbolic nature of the photo; nature of the activity portrayed (complex, simple, craftsman-like); where and how the computer is shown (at a work station, with customer's customer, all over the room, not shown); what is the customer employee's status and sex; what does the customer do; what is the nature of the product"* (p. 189).

En sådan kategorisering er et godt redskab til at strukturere og kategorisere de billeder, man ønsker at undersøge eller har undersøgt. Men den er ikke detaljeret nok til den egentlige analyse af de enkelte bille-

der for sig. Der findes som nævnt mange analyseværktøjer til at gribe analysen an. Nedenfor er foreslået én model blandt flere, og denne model vil blive anvendt i forbindelse med analysen af Daniscos årsberetning. Modellen indeholder fem hovedspørgsmål med en række underspørgsmål til at detaljere de iagttagelser, hovedspørgsmålene lægger op til:

### 1. Hvad indeholder billedet?

- Det fysiske rum (natur, kultur, tid)
- Personerne (handling, bevægelse, relationer, kontakt, udseende, påklædning, alder, køn)

### 2. Billedets opbygning

- Linier (diagonaler, trekant, cirkel, gyldent snit o.l.)
- Placering/retning
- Lys, farver og former (kontrast, balance, hård/blød)
- Perspektiv (frø-, fugle-, normalperspektiv, fortegning/forvrængning)
- Fokusering og beskæring

### 3. Billedets sammenhæng

(Billedet som kommunikation)

- Hvem er afsender?
- Hvem er modtager? (hvem ser det, hvem er det rettet til, hvilken hensigt har det ?)
- Virkelighedsgengivelsen (realistisk, ikke-realistisk)
- Sammenhæng mellem afsenderens hensigt og konkret indhold af billedet)

### 4. Værdiforestillinger i billedet

### 5. Endelig tolkning

(blandt andet)

- Billedet som genre
- Billedet som udtryk for tid, kultur, socialitet, ideologi

De her valgte fotografier stammer fra Daniscos årsberetninger 1995/1996 og 1996/1997.

Generelt gælder det for det fotografiske



Billede 1.

materiale i årsberetningerne, at billederne skal give et indtryk af Daniscos forskellige aktiviteter og forretningsområder. Dog er der en markant forskel imellem årsberetningen 1995/1996 og 1996/1997, idet der i sidstnævnte er en markant overvægt af billeder med personaler – et stærk markering af Daniscos (selvforståede) fokus på medarbejderne som (den vigtigste) ressource.

Billedet viser indgangen til Daniscos hovedsæde<sup>3</sup> i København, Langebrogade på Christianshavn. Danisco har sit hovedsæde i De Danske Sukkerfabrikkers gamle bygninger, der ligger ud til Københavns havne- løb.

Indgangspartiet, tegnet af Hvidt Møl- gaard, er moderne og er bygget sammen med de gamle bygninger, så de(t) fremtræ-





Billede 2.

der som en funktionel helhed. Billedet er fotograferet i normalperspektiv. Indgangspartiet er i modsætning til sine nære omgivelser oplyst og koncentrerer læserens interesse i ét fokus. Der er ingen mennesker på billedet.

Billedet er placeret på side 3 – det første opslag i årsberetningen. Det er således en symbolsk indgang både til årsberetningen, men også til Danisco. Læseren bliver så at sige budt velkommen og indenfor. Dette understreges af, at indgangsdøren er placeret i billedets gyldne snit<sup>4</sup> og dermed har en helt central placering og betydning. Man bliver som læser ført hen til døren. Indgangspartiet er som det eneste i billedet fuldstændig oplyst på baggrund af en aften-/natteblå himmel. Blå er Daniscos identifikationsfarve, en farve og et univers, der sætter det oplyste indgangsparti i relief. Man går så at sige ind i Daniscos univers via dette foto. At indgangspartiet er oplyst og står som et uomgængeligt fikspunkt, understreger den symbolske betydning af

Danisco som en (lede)stjerne i universet. Et ikke ubetydeligt tegn om eget selvværd og betydning. Men også et stærkt signal til både medarbejdere og en ekstern offentlighed. Medarbejderne får understreget deres betydning af at være de udvalgte til at gå gennem perleporten, og offentligheden får et kraftigt signal om Daniscos værdi i en universel sammenhæng.

Kombinationen af nyt/moderne og gammelt sender et signal til læseren om en virksomhed, der både er bevidst om sin historiske arv og vedkender sig sine rødder, men samtidig er moderne og fremme på beatet. De meget stringente og stramme linier i både fotografiet og i indgangspartiets arkitektur eksponerer en virksomhed med stringens – her råder bogstavelig talt klare linier og faste veldefinerede former.

Kigger man nærmere efter, understreges det moderne perspektiv og den høje bevidsthed om kvaliteten – en bevidsthed, der gerne skulle give spin off på Daniscos produkter – af de moderne billeder, der hæn-



Billede 3.

ger på trappen. En virksomhed, der ikke blot tænker økonomi, men også æstetik og kunst.

Billedet kommunikerer en virksomhed, der er en kombination af åbenhed og stringens. Som læser af årsberetningen bliver man så at sige budt/ført indenfor i en virksomhed med høje kvalitetsstandards, en moderne virksomhed, og en virksomhed der signalerer styr på tingene og fuldstændig kontrol. En række værdier, som Danisco ønsker at føre sig i markedet med, og som man som modtager af Daniscos kommunikation særdeles gerne må identificere navnet Danisco med.

Billede 2 og 3 bliver her behandlet under et, idet billederne på det nærmeste er kopier af hinanden.

Billederne forekommer på side 5 i årsberetningen og forestiller henholdsvis bestyrelsen og direktionen. De er placeret således, at bestyrelsen er grafisk placeret over direktionen, ligesom billedet af bestyrelsen er større end det af direktionen.

Begge persongrupper er fotograferet i samme lokale. Et usædvanlig smukt lokale (formentlig bestyrelseslokalet eller direktionens mødelokale) med meget stilrene, designede møbler tegnet af møbelarkitekten Bernt. Lokalet er smukt designet og som

nævnt meget stilrent. Gulvet er smukt parket, væggene er beklædt med lyst træ, og så er der moderne ovenlys. På væggene er moderne kunst.

Det gennemgående indtryk er et yderst smagfuldt og stilsikkert lokale, hvor intet er tilfældigt. Alt matcher hinanden. Denne harmoni og integritet er et udtryk for den integritet, smagssikkerhed og æstetik, læseren gerne skulle associere med Danisco-navnet. En betydningskabelse, der unægtelig ikke er overladt til tilfældighederne. I dette interiør er henholdsvis bestyrelsen og direktionen placeret på fuldstændig identisk måde. At lokalet er det samme er ganske givet heller ikke udtryk for nogen tilfældighed. Med det identiske interiør og den identiske placering kommunikerer en integritet mellem bestyrelse og direktion (daglig ledelse), nærmest en forbrødring og en ensartethed – man fristes til at sige kloning, der udtrykker fuldstændig identitet mellem de to fora. Der er i al enkelhed ingen disharmoni mellem bestyrelse og direktion. Her ånder alt idyl.

Bestyrelsen er placeret med formanden Hugo Schrøder i billedets absolutte centrum. Alt peger ind mod Daniscos absolutte stjerne: blikket tvinges så at sige ind mod Hugo Schrøder. Bestyrelsen er placeret således, at årerne og belægningsen i parketgulvet tvinger blikket direkte ind mod og op på Schrøder. De øvrige bestyrelsesmedlemmer står som en halvmåne omkring universets centrum og leder ind mod og ned på Schrøder, der som symbol er fuldstændig uomgængelig. For at få også den måske lidt langsomme læser med (hvis der findes sådan nogle læsere af Daniscos årsberetning), er Hugo Schrøder den eneste person på billedet, der sidder med korslagte ben og dermed bryder en ellers smuk iscenesat opstilling. Alle smiler på billedet, og indtrykket af den glade harmoniske "familie" forstærkes – også af opstillingen til familie-billedet.

Det er interessant, at der ikke findes en eneste kvinde på nogen af billederne. Vi har her en god gammeldags – men moderne

indstillet – virksomhed, der vægter klassiske patriarkalske dyder: at drive virksomhed er for Danisco en alvorlig sag – så alvorlig at det er men's business.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer bærer nærmest rituelt som medlemmer af en velanskrevet virksomheds bestyrelse alle habit. Påklædningen er ikke overraskende eller outreret, her er alt under kontrol: reglerne følges, man lever op til normerne, forventningerne skuffes ikke. Dog er bestyrelsens påklædning ikke præget af nålestribet uigennemtrængelighed. Habitterne er individuelle og er (måske) udtryk for en vis tolerance, så længe man blot følger Daniscos "Emma Gad".

Direktionen er afbildet på fuldstændig samme måde som bestyrelsen både med hensyn til lokale, opstilling, komposition etc. I direktionens centrum sidder som et faktotum formanden for direktionen Palle Marcus. Alt peger ind mod Marcus: linierne i gulvet, stolens skrå opstilling, hans to meddirektører, der som et par drabanter indrammer Marcus. De samme iagttagelser, som er gjort for bestyrelsens vedkommende, gælder også her, både hvad angår påklædning, placering etc.

Billederne understøtter og kommunikerer de samme budskaber i bedste integrerede perspektiv, som Danisco også i 1995 kommunikerede til en både intern og ekstern offentlighed gennem en række forskellige publikationer om koncernens etik, kommunikationsmål og -politikker fra 1995 kunne man bl.a. læse: "Vi lever i en verden overmættet af daglige informationsindtryk. Det er derfor vigtigt, at de oplysninger og budskaber, man udsender er klare...og at omverdenen, som er afhængig af Danisco, ved hvad Danisco ønsker at være". Publikationerne indeholdt budskaber til omverdenen om Daniscos etiske standpunkter og regelsæt for medarbejderne om hvordan de bør agere i og uden for Danisco. Om dette skrev Danisco blandt andet: "Vi tolker vores viden om afsenderen ind i budskabet – farver det negativt eller positivt. Derfor er modtagerens generelle opfattelse af



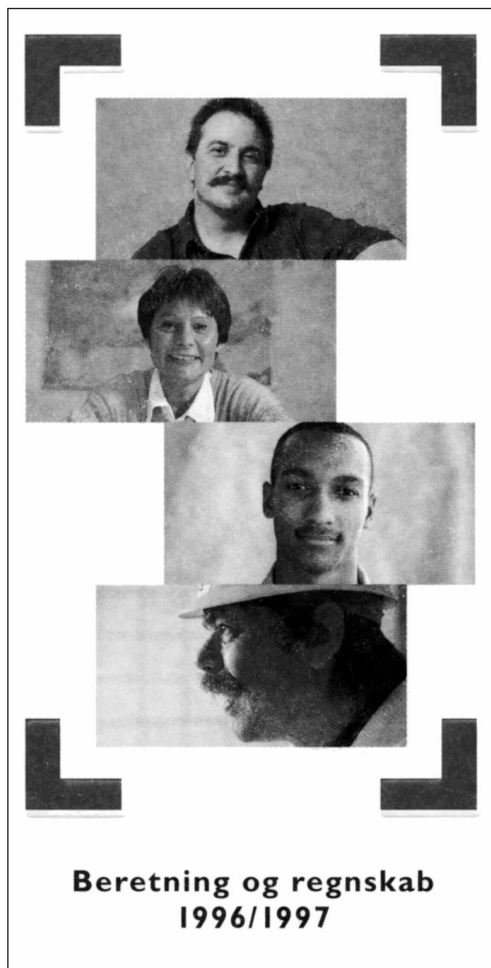
afsenderen vigtig. At skabe en identitet som afsender er en hjørnesteen i al kommunikation. Medarbejderne bør i deres aktiviteter uden for Danisco opføre sig på en sådan måde, at de er værdige ambassadører for Danisco (God forretningsskik i Danisco, 1996)

Budskabet vakte stor furore – ikke mindst blandt Daniscos egne medarbejdere, der ikke mente at de var blevet hørt inden det nye værdisæt blev kommunikeret ud. Det var en lapsus fra ledelsen side, at koncernen markedsførte sig med et påskud om fælles identitet og etiske værdier, som de åbenbart ikke kunne honorere internt. Som forklaring udtalte Palle Marcus til Berlingske Tidende den 19. marts 1996: "...det ville give et uendeligt bureaukrati, hvis man forestillede sig, at vi kunne have alle tjenestesteder i ind- og udlandet involveret på forhånd".

I deres forsøg på at følge med udviklingen og differentiere sig i tide "glemte" Daniscos ledelse at involvere medarbejderne og sikre sig at de også var indforstået med de nye retningslinier. Kommunikationskonsulent Katrine Steen retfærdiggjorde Daniscos handlinger i et interview med stud. merc. int. Signe Byrdal og Gitte Korfitsen under deres arbejde med Daniscos kultur, identitet og image på følgende måde: "...koncernen bruger reelt millioner af kroner på deres personale i forsøget på at skabe en social virksomhed. Kommunikationen bør ses som en proces hvor medarbejderne efterhånden identificerer sig med de udstukne mål og retningslinier. I dette tilfælde handlede ledelsen desværre for hurtigt og ikke alle medarbejdere var endnu indforstået med disse. Derfor gik det galt." (26. marts 1997).

Om det var medarbejdernes reaktion, der førte til et usædvanligt stort fokus på medarbejderne i billedmaterialet i det følgende års beretning skal være ufortalt, men realiteten var, at medarbejderne kom til at stå meget centralt i årsberetningen 1996/1997.

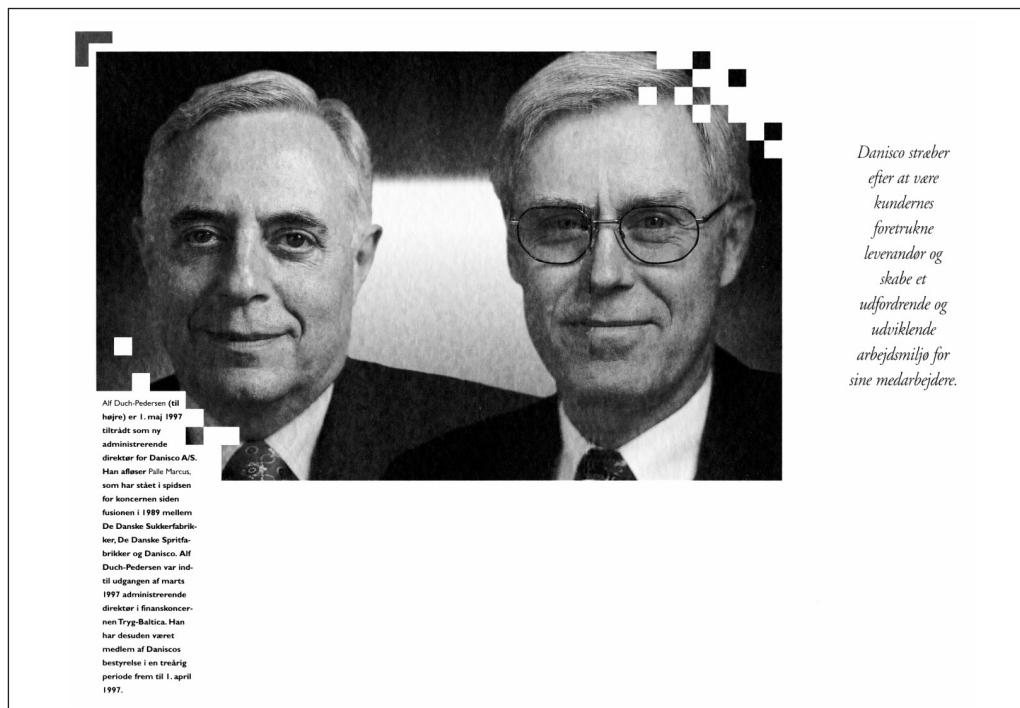
Det første billede (billede 4) er valgt fra beretningens forside. Billedet består af fire mindre billeder, som også kan ses inde i årsberetningen i fuld størrelse. Billederne



Billede 4.

forestiller almindelige medarbejdere i Danisco og sætter fokus på medarbejdernes værdi for Danisco – et budskab koncernen ved enhver lejlighed understreger. Billederne viser en smed fra Danisco Sugar GmbH Zuckerfabrik Anklam, en salgskoordinator fra Danisco Papers i Grenaa, en truckfører fra Danisco Ingredients fra Brasilien og en product development manager fra Danisco Foods B.V. i Holland. Og repræsenterer som sådan et bredt udsnit af Daniscos medarbejdergrupper.

De er tilsyneladende alle taget som snapshots fra deres dagligdag i deres almindelige funktioner og i deres "arbejdstøj". Karakter-



Billede 5.

teristisk er, at de alle smiler, er meget tilfredse at se på og i øvrigt meget indbydende og bogstavelig talt appetitlige (et lucky punch for en virksomhed med Daniscos produktportefølje) – en fremtræden i fuld harmoni og overensstemmelse med Daniscos ønske om at fremtræde som en sober, ungribelig virksomhed – hvor det flyder med tilfredse medarbejdere. Medarbejderne, der repræsenterer forskellige etniske grupper og forskellige nationaliteter, er således også et signal om Daniscos ønske om at være *betydende international*.

Billederne er indrammet af Daniscos bomærke, og som sådan er de afbildede personer alle inden for samme ramme uden dog at være helt uniforme. Billederne er nemlig placeret i en perfekt layoutet disharmoni med plads til individualitet, forskudte i forhold til hinanden (horisontalt), mens de vertikalt alle støder op til hinanden og signalerer sammenhæng og integritet mellem medarbejderne i Danisco, uanset om de er ansat i Danmark eller Brasi-

lien, og uanset om de er truckførere eller product managers. Rammen er stanset i forsiden pap, således at medarbejdernes værdi understreges både af den rent faktiske pris på et sådant layoutmæssigt stunt, og gennem det perspektiv og den dybde, stansningen giver.

Værdien understreges, når man slår op i årsberetningen. Forsiden (omslaget) er en opslagsside, hvor den afgående og den tiltrådte direktør for Danisco er afbilledet (billede 5). Ved siden af formanden for direktionen er stansningen fra forsiden placeret. En central placering af medarbejderne, der også understreges af teksten, hvori der står: *"Danisco stræber efter at være kundernes foretrukne leverandør og skabe et udfordrende og udviklende arbejds miljø for sine medarbejdere"*. Medarbejderne i centrum af Daniscos bomærke og med en tekst, der understreger deres betydning: medarbejderne ER Daniscos identitet. Større hyldest og credit kan de næppe få ovenpå det foregående års "fejltagelse".

Dette billede er placeret som et kæmpefoto på en opslagsside. Alene størrelsen understreger betydningen. På billedet er placeret henholdsvis den afgående administrerende direktør Palle Marcus og den tiltrådte Alf Duch-Pedersen. Billedet er placeret i Daniscos bomærke (en antydning af bomærket i øverste venstre hjørne). De to herrer er nobelt klædt i habitter og smiler på samme tillidsvækkende måde til læseren. Begge kigger lige ud af billedet i en vinkel på 0 grader og byder så at sige læseren velkommen.

Den afgående Palle Marcus er placeret til venstre i billedet, og den tiltrådte Alf Duch-Pedersen er placeret til højre. Som sådan understreger placeringen også arvefølgen, når iagttages, at man læser fra venstre mod højre, og i dette tilfælde bevæger sig fra fortid til fremtid. Palle Marcus er placeret således, at han er i billedets baggrund, mens Alf Duch-Pedersen er i forgrunden, og som sådan dækker Palle Marcus ene side. Palle Marcus er også billedlig talt trådt i baggrunden – et forhold, der understreges af flere elementer i billedet. Men karakteristisk er det, at de to direktører fysisk og forhåbentlig også i den daglige drift overlapper og supplerer hinanden. Kontinuiteten er på plads, og Alf Duch-Pedersen vil fortsætte den gode og lukrative udvikling, som Palle Marcus har været eksponent for. Til trods for disse forskelle er de to herrer på billedet nærmest identiske og er begge placeret i billedets gyldne snit. Signalet er tydeligt: et direktørskift medfører ingen drastiske ændringer. Aktionærer og analytikere kan tage det roligt. Danisco har fuldstændig styr på tingene og signalerer tydeligt sin troværdighed, sin historiske bevidsthed og sin ansvarlighed over for omgivelserne på den mest magtfulde måde.

Billedets nederste venstre hjørne og øverste højre hjørne er brudt. Åbningen nederst til venstre kan tolkes som fortiden, som Palle Marcus har haft styr på, og som nu leder ind i et afsluttet harmonisk billede af den unægtelig succesrige direktør. Åbningen i øverste højre hjørne ved Alf Duch-

Pedersen kan tolkes som en modsætning til layoutet ved Palle Marcus. Alf Duch-Pedersen skal fuldføre billedet, og det brudte billede signalerer mulighederne for Alf Duch-Pedersen, ligesom han med sin placering leder læserens blik opad mod universet og kommende erobringer.

### Konklusion

I publikationen *Danisco skaber værdi* fra april 1998 står der bl. a. *"Daniscos strategi vedrører ikke alene, hvad vi ønsker at være, men også hvordan vi vil blive det. Vi agerer på basis af fælles, grundlæggende holdninger og værdier. De skal være forstået og accepteret i alle dele af koncernen og indgå i vor daglige gøren og laden. Vi vil have en særlig Danisco-måde at gøre tingene på"* Derefter fremhæves en række nøgleværdier, som Danisco gerne vil eksponere, nemlig: tillid, engagement, samarbejde, forenkling og fornyelse, dialog, handlekraft etc.

Danisco er en meget seriøs virksomhed, en virksomhed, der sætter etik, troværdighed, politisk korrekthed etc. meget højt på dagsordenen, både når det drejer sig om produkter og interne forhold i virksomheden. Danisco er opmærksom på nødvendigheden af et holistisk perspektiv på virksomheden og ikke mindst på, at alt og alle med relation til virksomheden kommunikerer Danisco. En læsning af snart sagt alle Danisco-relaterede budskaber, der udgår fra virksomheden, vil bekræfte dette. Ikke mindst afsnittet i *Daniscos kommunikationsmål – og politikker om Identitet – én virksomhed* bekræfter dette: *"Indholdet af det samme budskab opfattes ofte forskelligt af modtageren, hvis det afsendes af to forskellige afsendere. Vi tolker vores viden om afsenderen ind i budskabet - farver det positivt eller negativt. Derfor er modtagerens generelle opfattelse af afsenderen vigtig. At skabe én identitet som afsender er en hjørnesten i al kommunikation. Identiteten medvirker til at skabe autoritet og bliver selv en del af de budskaber, der løbende udsendes. Danisco og de virksomheder, der er en del af Danisco, skal vide at bruge dette vigtige middel i kommunikationen. Danisco er i denne forbindelse én*

virksomhed, og ansvaret for kommunikationen påhviler enhver leder og medarbejder, der på vegne af vores virksomheder skal udtrykke sig over for omverdenen – eksternt såvel som eksternt. //En virksomhed af Daniscos størrelse, geografiske placering i Danmark og dens historiske udviklingsforløb kan ikke undgå at blive kendt – i hvert fald ikke i lokalområder, hvor vi driver virksomhed. Vigtigere er imidlertid at sikre, at den omverden, som Danisco er afhængig af – eller som er afhængig af Danisco – ved hvad Danisco er, og hvad Danisco ønsker at være. Denne viden skal tjene til at opbygge det billede af vores virksomhed, som vi ønsker omverdenen skal have – og som vi fuldt ud kan stå inde for”.

Et billede af en bevidst virksomhed med styr på tingene, som det er udtrykt i den verbale del af Daniscos årsberetning, men ikke mindst i det billedmateriale, der indgår med stor vægt i Daniscos årsberetninger i almindelighed og i 1995/1996 og 1996/1997 i særdeleshed.

## Summary

*The article is based on the assertion that today all the actions of a business can be defined as market communication. The traditional product-related market communication is no longer sufficient to describe the field. With paradigms such as integrated communication and auto-communication, the field has changed its profile entirely. Today firms communicate values, and all employees are ambassadors of these values, which is why all employees market-communicate the firms at one level or another. The annual report is also communication to the market. The article contains an image analysis of two selected annual reports to expose the values which are being communicated through the firm's selection of illustrations.*

## Noter

1. Tak til Bodil Kragh for en kritisk gennemlæsning af artiklen og konstruktive, kritiske kommentarer.
2. Danisco blev skabt ved en fusion af tre virksomheder i 1989: De Danske Sukkerfabrikker (grundlagt 1872), De Danske Spritfabrikker (stiftet 1881) samt A/S Danisco (Dansk Handels- og Industri-Compagni fra 1934).
3. Det fysiske miljø, dvs. bygninger, arkitektur, geografisk placering vurderes som et centralt element i de fleste modeller til kulturanalyser. Både Deal & Kennedy (1984) og Schein m. fl. peger på det fysiske miljø som en central indikator. Således opfordrer Deal & Kennedy eksplícit til at studere det fysiske miljø. De skriver bl.a., at uanset hvor irrelevant det kan forekomme for selve driften af en virksomhed, så er mursten og mørtel noget, der siger noget om kulturen. Bygninger bestemmes faktisk af topledelsen, både når det drejer sig om geografi, materialer etc. Bygningerne (de fysiske rammer) siger både bevidst og ubevidst noget til omgivelserne. I relation til det aktuelle billede – der jo hilser læseren velkommen til Danisco – siger Deal & Kennedy videre: ”Se, hvordan virksomheden hilser på fremmede”. Deal & Kennedy applicerer deres opfordring til receptionen og den verbale og fysiske modtagelse. Men opfordringen er naturligvis lige så relevant i forbindelse med Daniscos valg af billede på den første opslagsside i deres beretning. Også Schein understreger det fysiske miljø som en faktor. Og han opfordrer (på artefaktniveau) til at studere arkitektur og designindretning, kontorer, udsmykning på gange og kontorer mv.
4. Det gyldne snit er det sted i billedet, hvor en trediedel af billedet svarer til de to trediedele af billedet som de to trediedele svarer til hele billedet.

## Litteratur

**Aspelin**, Gert, et al: Billedanalyse, Rhodos 1975.

**Bernstein** David: Company Image and Reality, 1984.

**Christensen**, Lars Thøger: RetorikMagasinet, 1998.

**Christensen**, Lars Thøger:

Markedskommunikation som organisationsmåde, Akademisk forlag, 1994.

**Cortzen**, Jan: Kemi og købmandsskab – Danisco – Danmarks største industrifusion, Børsen, 1997.

**Daniscos** årsregnskab 1995/96 og 1996/1997.

**Dougherty** & Kunda: Photograph Analysis: A Method to Capture Organizational Belief Systems.

**EBA-Research**: Danske topledere om information, 1996.

**Frandsen**, Finn et al.: International markeds-kommunikation i en postmoderne verden Systime, 1997.

**Helder**, Jørn & Pjetursson, Leif: Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedens kommunikation, Samfundslitteratur 1999.

**Kotler**, Philip: Marketing Management, Prentice Hall, 1997.

**Kunde**, Jesper: Corporate Religion, Børsen, 1997.

**Larsen**, Boje & Melander, Preben: Vi bruger også regnskaber – men til hvad? Civiløkonomernes Forlag, 1984.

**Mouritsen**, Jan: Regnskabsteorier og regnskabsregulering: om det retvisende billedes realisering, 1991.

**Poulsen**, Jørgen: Kultur og betydning, Samfundslitteratur 1999.

**Powell**, Walther & DiMaggio, J. (ed.): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press 1991.

**Roos**, Johan & von Krogh, Georg: Børsens Nyhedsmagasin.

**Sirgy**, Joseph: Integrated Marketing Communication – A Systems Approach, Prentice Hall, 1998.

**Stuart** & Kerr: Marketing Communication and Corporate Identity: are they integrated?

**Søderberg**, Anne-Marie: Kommunikation i fokus på HHK, 1997.

**van Riel**, Cees B. M.: Principles of Corporate Communication, Prentice Hall 1992.



